

УДК 65.01
ББК 65.291
З 78

Переводчик П. Миронов
Редактор Е. Иванкевич

Зобрист Ж-Ф.

З 78 Управление через доверие: Как работает бирюзовая компания FAVI / Жан-Франсуа Зобрист; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 376 с.

ISBN 978-5-9614-6571-6

Представьте себе компанию, которая пару десятилетий не повышает отпускные цены и при этом получает прибыль. А еще не срывает сроки поставок, хотя в ней нет начальников, да и отделов, которые занимаются кадрами, закупками и планированием, тоже нет. Сотрудники такой организации не опаздывают, выполняют производственную норму и сами решают проблемы на месте. Согласитесь, звучит утопически. Однако такая компания существует. Небольшое французское предприятие FAVI, выпускающее роторы и вилки для коробок передач, уже много лет придерживается принципов бирюзового управления: ценности превыше прибыли, а вместо жесткой иерархической структуры — автономия и самоорганизация.

В книге «Управление через доверие» бывший гендиректор FAVI Жан-Франсуа Зобрист рассказывает, как ему удалось изменить структуру организации, каково быть «круглой» компанией в «квадратном» мире и как работает система менеджмента, основанная на доверии.

УДК 65.01
ББК 65.291

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу tylib@alpina.ru.

© Jean-François Zobrist, 2021
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2021

ISBN 978-5-9614-6571-6 (рус.)

Содержание

Общие положения	9
Введение	13
Как это работает	17
Четыре основных принципа	17
Структура	19
История. Истоки	35
История о Великом Максе	35
История о нашей первой встрече	38
История о том, как я оказался во главе FAVI	43
История о четырех месяцах моего «туризма» в FAVI	46
История с газонокосилкой	55
Руководство, система управления, инструменты	59
История о моих попытках что-то изменить	59
Человек Y и человек X	64
Маслоу	67
История о четырех принципах проститутки	69
Нишевой эффект	75
Метадействие	80
Не-действие	84
История о том, какой эффект произвела моя речь	86
История об уникальной возможности	94
Игра го	100
Социодинамическая матрица	102
Вторая социодинамическая матрица	104
История о первых реальных решениях	106
История о создании мини-заводов	108
Истории о сопротивлении переменам	109
Прекрасная история о вилках переключения передач	111
Двойная тайна фабрики по производству ниток	117

История о ликвидации наладчиков оборудования	122
История о первом токарном станке с числовым программным управлением (ЧПУ)	127
История о маленьком человечке	129
История о цветах	131
История о руководителе, который снова стал оператором	136
История о временных работниках, которых мы не уволили	138
История о том, как женщины-операторы осваивали работу на станках с ЧПУ	140
Японский шаг	144
Обучение людей по методу Бертрана Шварца	147
SDCA и PDCA	151
Этапы человеческой жизни	154
Период инициации для новичков	156
Приветствие новых участников «племени»	158
История о 35 часах	161
Происхождение наших инструментов управления	168
Управление неопределенностью	175
Действовать, ориентируясь на сегодняшний день, думать на 20 лет вперед	177
Правило «баю-бай»	178
Результат достигается благодаря операторам	180
Система 5S	183
Самое главное — «зачем» и «для кого»	185
«Круглая» информация о клиенте	189
План действий	191
Деревья	192
Стратегия известна каждому	194
Замечательная история об электромоторах	196
Результаты невозможны без счастья	204
Как попытаться больше зарабатывать	208
История компании Y	209
Справедливость ИЛИ равенство	240
И вместо ИЛИ	241
Простые правила, обязательные для исполнения	242
Системность	243
Системность-2	246
Прекрасная история о Доминике, моем преемнике	248
История Бернара	251

История о Кристин — уборщице, ведущей дела компании	254
Как управлять информацией?	255
Понятие риска вообще не рассматривается	269
Допускать возможность непредвиденного	271
Способствовать микропереворотам	273
Здравый смысл	274
Главное — результат	275
Единая множественная система	276
Думать о самом важном	276
Предпочтение долгосрочному	277
Менеджмент на основе намерений	279
Развивайте отношения	280
Эмоциональное видение	281
История Тото	281
Ценность слабости и хрупкости	284
Делать на ходу	285
Метадействие	286
Действия, не ограниченные во времени и неустойчивые	288
Неидеальные, но осуществленные действия	289
Внимание к возникающим проблемам	290
Ориентация на мечту	291
Приоритет — уважение ценностей	292
Простой язык	293
Система вознаграждений	294
Мягкая и размытая система	296
Воздействие на эмоции	297
Неконтролируемая, но согласованная работа	297
Работа в сети коллег, находящихся в тесном контакте	299
Мотивация	300
Эффективность групп	304
Работа в сетях	305
Функция потерь Тагути	308
Поиск дружеского консенсуса	310
Босса ценят	312
Зарабатывать деньги, не зная как	313
Лото	315
Оценка результата	315
Босс ничего не делает	316

Прогулочный менеджмент	318
Зарабатывать деньги благодаря любви других	320
Власть внешнего	323
Приоритет того, что находится вне компании	324
Власть клиента	327
Нас кормит клиент	328
История Муравья	329
Босс — тот, кто ведет игру	331
Высокий уровень реагирования	332
Все внимание внешнему	333
Понимание коллективных интересов	334
Системные действия каждого	335
Сила слов	336
Оставаться на конкретном уровне	337
Обязательное соблюдение сроков	337
Результативность важнее эффективности	338
Поиск оснований для похвалы	340
Все работает, хотя босс не всегда понимает как именно	340
Наши инструменты по работе с качеством	345
Происхождение карточек	345
Карточка №1	349
Карточка №2	352
Карточка №3	354
Карточка №4	356
Карточка №5	362
Карточка №6	365
Карточка №7	368
Карточка №8	370
Карточка №9	372